ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XXXVIII SECTIO H 2004

Instytut Zarządzania i Marketingu, Wydział Ekonomiczny UMCS

BOGUSŁAW GULSKI

# *Pozycja konkurencyjna jako przesłanka ewolucji zarządzania w przedsiębiorstwach*

Competitive position as a premise of evolution of management

## WSTĘP

Zapewnienie sukcesu przedsiębiorstwa, niezależnie od tego jak byłby rozumiany, to problem którym zarówno praktycy, jak i teoretycy zajmują się od ponad stu lat. W ciągu tego okresu pojawiały się liczne odpowiedzi, które miały pomóc w jego osiągnięciu. Były one funkcją zarówno osobistych doświadczeń menedżerów, jak i stopnia zaawansowania teoretycznej refleksji nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw. W rezultacie pogłębiania studiów nad źródłami sukcesów przedsiębiorstw sięgano do zjawisk coraz bardziej ukrytych przed postronnymi obserwatorami. Jedną z najnowszych odpowiedzi na postawiony na wstępie problem dają badacze brytyjscy, bowiem jak wynika z badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii, współcześnie długookresowe sukcesy odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które poprawę pozycji konkurencyjnej uznają za główny cel strategiczny.[1]

Można jednak postawić pytanie, czy dopiero współczesne przedsiębiorstwa odkryły poprawę pozycji konkurencyjnej jako źródło długookresowych sukcesów? Czy, być może w sposób nie do końca uwiadomiony, już w przeszłości wykorzystywano tę drogę do osiągnięcia sukcesu?

## POZYCJA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA

Pojęcie pozycji konkurencyjnej można wiązać ze zdolnością konkurencyjną i przewagą konkurencyjną. Zdolność konkurencyjna jest różnorodnie rozumiana. Spośród ważniejszych definicji można wskazać co najmniej dwie:[2]

---

[1] P. Doyle, *What are the exelent companies?*, „Journal of Marketing Management", April 1992.
[2] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 66.

* „[...] konkurencyjność to zdolność do sprostania konkurencji międzynarodowej, a miarą tej konkurencyjności [...] powinna być akceptacja naszych wyrobów."

* „być konkurencyjnym oznacza sprzedawać produkty z zyskiem – zarówno w kraju, jak i za granicą."

Pojęcie zdolności konkurencyjnej, w odniesieniu do przedsiębiorstwa można zdefiniować jako[3] agregatową miarę możliwości rywalizowania z innymi przedsiębiorstwami o osiągnięcie lub utrzymanie określonej pozycji konkurencyjnej, ze względu na kryteria rynkowe, finansowe, techniczno-użytkowe i organizacyjne. Pozycja konkurencyjna uznawana jest również za typowy agregat, którego składowe mogą tworzyć kluczowe czynniki sukcesu. Wynika stąd, że ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze powinna mieć charakter wielowymiarowy.[4]

Przy ocenie pozycji konkurencyjnej zwykle wykorzystuje się kilka kryteriów: udział przedsiębiorstwa w rynku, konkurencyjność cenową, jakość produktów, zasoby finansowe, umiejętności zarządu, poziom obsługi klientów, koszty operacyjne, produktywność, poziom dystrybucji, umiejętności technologiczne. Jednak do oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa bazującej na ocenie efektów jego działalności, najczęściej wykorzystuje się dwa kryteria: udział przedsiębiorstwa w rynku oraz poziom rentowności.[5] Udział przedsiębiorstwa w rynku odzwierciedla stopień dostosowania jego oferty do preferencji klientów. Większy udział w rynku wskazuje na lepsze dostosowanie do systemu wartości w danym segmencie. Jednak duży udział w rynku, któremu towarzyszy niska czy wręcz ujemna rentowność nie może pozytywnie świadczyć o przedsiębiorstwie. Dlatego analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa musi również uwzględniać rentowność przedsiębiorstwa, która świadczy o stopniu dostosowania zasobów przedsiębiorstwa do konkurencji w danym sektorze.

Przy porównywalnym poziomie rentowności (dodatnim) najlepszą ocenę pozycji konkurencyjnej w sektorze określa się na podstawie udziału w rynku analizowanego podmiotu. Wskaźnik powinien być określony w dłuższym okresie, zaś jego dynamika pozwala ocenić zmiany w pozycji konkurencyjnej.

Odwołując się do przytoczonej we wstępie konstatacji badaczy brytyjskich, można zatem stwierdzić, że długookresowe sukcesy są udziałem tych przedsiębiorstw, które wśród zasadniczych celów mają jednoczesną poprawę lub utrzymanie zdobytego udziału w rynku oraz uzyskanie dodatniej rentowności.

## EWOLUCJA W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTW

W pierwszym okresie rozwoju przedsiębiorstwa wykształcił się system wartości, który nazywany jest orientacją przedsiębiorczą.[6] Składały się nań normy akceptujące tworzenie nowości, inicjatywę i ryzyko w podejmowaniu różnorodnych

---

[3] A. Stabryła, *op. cit.*, s. 67.

[4] Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 150.

[5] *Ibid.*, s. 184.

[6] B. Wawrzyniak, *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 1996, s. 21, 22.

przedsięwzięć oraz bezwzględny stosunek wobec otoczenia. Ponieważ natężenie konkurencji dla nowo powstałych przedsiębiorstw z reguły było niewielkie, to zwykle uzyskiwały one zarówno wysoki udział w rynku (często były, przynajmniej początkowo monopolistami) oraz satysfakcjonujący poziom rentowności.

Wraz z komercjalizacją ważniejszych wynalazków oraz nasileniem się wpływu państwa na gospodarkę, stopniowo ulegał zmianie system wartości, który w rezultacie stał się podstawą dla kolejnej orientacji – produkcyjnej. Przedsiębiorstwa spotykały się z rosnącą liczbą rywali, której skutkiem była nasilająca się konkurencja, głównie cenowa. Było to skutkiem dominujących oczekiwań klientów – podstawową cechą produktu decydującą o zakupie była cena. Głównymi problemami, przed którymi stawały przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach orientacji produkcyjnej stało się: jak wyprodukować jak najwięcej i jak najtaniej. Ich rozwiązanie pozwalało zapewnić zarówno wysoki udział w rynku, jak i dodatnią rentowność. Orientacja produkcyjna, traktując rynek jako niezróżnicowaną całość, preferowała wyroby standardowe. Jakkolwiek standaryzacja produktów, wyrobów czy metod pracy nie była odkryciem tej orientacji, to skala zastosowania tych instrumentów pozwala mówić o nowej jakości w stosunku do rozwiązań stosowanych w przeszłości.

Dostrzeżenie, że rynek stał się zróżnicowany, zaś klienci są zainteresowani nie tylko wyrobami standardowymi, ale takimi, które pozwolą im odróżnić się np. od sąsiadów, stało się bodźcem dla wykrystalizowania się kolejnej orientacji – rynkowej. Jej fundamenty stanowi filozofia marketingu, aktywna promocja sprzedaży, wybór właściwych kanałów dystrybucji i polityki cen. Wobec rosnących wymagań konsumentów coraz częściej akcentowano jakość i niezawodność produktów, ich ukierunkowanie na spełnienie indywidualnych potrzeb klientów. Dążenie do ich zaspokojenia trudno uznać za cel sam w sobie. Był to środek prowadzący do zdobycia odpowiednio dużego udziału w rynku tyle, że w zróżnicowanym. Stąd konieczność indywidualizacji podejścia do klientów.

Wraz z upływem czasu otoczenie przedsiębiorstw stawało się coraz bardziej wymagające, kwestionujące parametry produktów. Aktywniej zachowywało się również państwo. Równocześnie społeczeństwa stawały się coraz bardziej aktywne, żądając prospołecznych zachowań przedsiębiorstw. Natomiast w związku ze zmianami w regułach międzynarodowego handlu i malejącymi kosztami transportu konkurenci dla konkretnego przedsiębiorstwa mogą pojawić się niemal w każdym zakątku globu. Procesy te stale pogłębiają się. W połączeniu z otwieraniem się państw i społeczeństw na inne, wymienione zjawiska doprowadziły do pojawienia się nowej orientacji – globalnej. W jej ramach przedsiębiorstwa utraciły posiadaną uprzednio uprzywilejowaną pozycję w społeczeństwie.

W opisanej ewolucji przedsiębiorstwa można wskazać zasadnicze problemy, które pojawiały się przed organizacjami gospodarczymi. K. Obłój nazywa klasycznymi problemami przedsiębiorstw i zalicza do nich:[7]

* jak obniżać koszty,
* jak zorganizować wewnętrznie działanie przedsiębiorstwa,
* jak zróżnicować swoją ofertę na rynku.

[7] K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 25.

Wydaje się zasadne uzupełnienie ich o co najmniej jeden, mianowicie:
* jak funkcjonować w globalizującym się, wielokulturowym otoczeniu?
Problemy te pojawiały się kolejno, nakładając się na siebie, stawiają przed przedsiębiorstwami ciągle nowe wyzwania. Natomiast ewolucja przedsiębiorstw w dużym stopniu polegała na znajdowaniu nowych rozwiązań dotychczasowych problemów, co – jak wskazano – prowadziło do zwiększenia udziału w rynku i poprawy rentowności.

## EWOLUCJA ZARZĄDZANIA PRZEDSIOĘBIORSTWAMI

Przedsiębiorstwo, jak każdy inny twór o charakterze społecznym funkcjonuje w otoczeniu. Jego dynamika była i pozostała zasadniczą przyczyną zmian. Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw stawiały przed nimi ciągle nowe problemy i wymagania. W celu umożliwienia przetrwania, a tym bardziej rozwoju, przedsiębiorstwa musiały dostosowywać się do zmienionych potrzeb społecznych, określonych w przepisach reguł zachowania, sposobów zasilania przedsiębiorstwa czy norm i wartości uznawanych w społeczeństwie. Zmiany te wymuszają zachowania adaptujące, które znajdują wyraz w: systemach wartości leżących u podstaw zarządzania oraz w zasadach i sposobach zarządzania przedsiębiorstwem.[8]

Dostosowanie systemów zarządzania polega na poszukiwaniu takiej konstrukcji, która umożliwiałaby szybkie reagowanie na bodźce płynące zarówno z otoczenia konkurencyjnego, jak i makrootoczenia. Jednak współcześnie należy uznać to za warunek minimalny. Systemy zarządzania powinny umożliwiać antycypowanie zmian i stosowanie odpowiednich sposobów uprzedzania różnych zjawisk, a nawet stwarzać możliwość kreowania pożądanych przez przedsiębiorstwo tendencji. W tabeli 1 przedstawiono wybrane cechy systemów zarządzania przedsiębiorstwami odniesione do dominujących cech otoczenia w kolejnych fazach ewolucji tych systemów.

Wynikający z danych zawartych w tabeli kierunek rozwoju systemów zarządzania przedsiębiorstwem wskazuje na wzbogacanie możliwości adaptacyjnych do rosnącej dynamiki otoczenia. Środkiem prowadzącym do realizacji tego efektu jest zwiększająca się wewnętrzna elastyczność, wynikająca ze różnicowania systemów, struktur, procedur i ludzi. Porównując współczesne systemy zarządzania z wcześniejszymi można dostrzec, obok wielu innych różnic, znacznie lepsze warunki z punktu widzenia możliwości wykorzystywania wiedzy ludzkiej postrzeganej jako główny czynnik wytwórczy.[9]

Zasady i sposoby zarządzania przedsiębiorstwem są drugim, obok systemów zarządzania obszarem, w którym można zaobserwować zachowania o charakterze adaptacyjnym w przedsiębiorstwach wywołane przez zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw.

[8] B. Wawrzyniak, *op. cit.*, s. 22.
[9] *Ibid.*, s. 25.

Tab. 1. Ewolucja systemów zarządzania przedsiębiorstwem
Evolution management systems of enterprise

| | Rodzaj zarządzania | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Przedsiębiorcze | Funkcjonalne | Marketingowe | Strategiczne |
| Cechy otoczenia | Spokojne, niski stopień strukturyzacji | Spokojne, ustrukturyzowane | Przeszkadzająco-oddziaływujące | „Burzliwe pole" |
| Planowanie | Ekstrapolacyjne, dominują plany krótko- i średniookresowe | Dominuje krótko- i średniookresowe, planowanie długookresowe – ekstrapolacyjne | Orientacja zewnętrzna, długookresowe z elementami planowania nieekstrapolacyjnego | Planowanie strategiczne, uwzględnianie słabych sygnałów i możliwości zaskoczenia |
| Struktury | Proste, liniowe | Funkcjonalne, sztabowo-liniowe | Dywizjonalne, macierzowe | Projektowe, tensorowe, konglomeraty |
| Systemy informacyjne | Wykorzystywanie precedensów, kontrola kierownicza, Sprawozdawczość | Systemy wspomagające planowanie krótko- i średniookresowe, analizy ekonomiczne | Systemy do planowania długookresowego, analizy rynku | Systemy do planowania strategicznego, zintegrowane systemy komputerowego wspomagania zarządzania, systemy wczesnego ostrzegania |
| Polityka kadrowa | Brak zinstytucjonalizowanej polityki kadrowej, decyzje podejmowane przez właściciela lub osobę upoważnioną | Tradycyjna, oparta na sformalizowanych procedurach | Orientacja na stosunki międzyludzkie i humanizację pracy | Orientacja na długofalowy rozwój pracowników, tworzenie innowacyjnego klimatu w przedsiębiorstwie, poszukiwanie liderów |
| Badania i rozwój | Innowacje – własnymi pomysłami właściciela lub pochodzą z otoczenia | Zorientowane na produkty, rozwijanie prac b+r | Orientacja na potrzeby rynku, umacnianie działalności rozwojowej, zarządzanie przedsięwzięciami innowacyjnymi | |
| Kierownik naczelny | Właściciel – przedsiębiorca | Specjalista | Generalista | Generalista – specjalista |

Źródło: opracowano na podst. B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1989, s. 146.

W okresie dominacji przedsiębiorczej trudno wskazać konkretne metody czy techniki zarządzania. Podstawowymi instrumentami zarządzania były doświadczenie i intuicja kierujących. Natomiast sformalizowane narzędzia zarządzania były niewątpliwie rzadkością, znaną nielicznym kierownikom.

Warunki, w jakich powstała kolejna orientacja – produkcyjna wymusiły zastosowanie instrumentów wspomagających kierowników. Instrumenty te były

Tab. 2. Ewolucja narzędzi zarządzania jako efekt zmian cech konkurencyjności
Evolution instruments of management as a result of changes of features of competitiveness

| Cecha konkurencyjności | Wybrane instrumenty zarządzania |
|---|---|
| Niskie płace | Badanie metod pracy |
| Intensywne zaangażowanie dużego kapitału | Metody portfelowe |
| Skoncentrowana produkcja wielkoseryjna | Koncentracja produkcji, wykorzystanie efektu skali |
| Szybkość | Just in time |
| Elastyczne wytwarzanie | Business process reengineering |
| Jakość | TQM |

Źródło: opracowanie własne.

ukierunkowane na znalezienie możliwości zwiększenia wydajności pracy, usprawnienie produkcji czy pracy administracyjnej oraz zwiększenie skali produkcji. Autorzy wynalezionych i stosowanych wówczas technik często byli inżynierami.

Okres dominacji kolejnej orientacji w zarządzaniu – orientacji rynkowej charakteryzuje bujny rozwój różnorodnych sposobów zarządzania. Był on odpowiedzią na wielość problemów, które musiały być rozwiązywane w przedsiębiorstwach oraz rosnącą złożoność i nieprzewidywalność relacji z instytucjami z otoczenia. Można wskazać szereg narzędzi zarządzania, które wówczas pojawiły się: teoria X i Y, drzewo decyzji, burza mózgów, konglomeraty, siatka kierownicza, teoria Z, trening grupowy, dywersyfikacja, krzywa doświadczenia, strategiczne jednostki biznesowe, łańcuch wartości, kółka jakości, restrukturyzacja, zarządzanie portfelowe, kanban, jednominutowe zarządzanie.

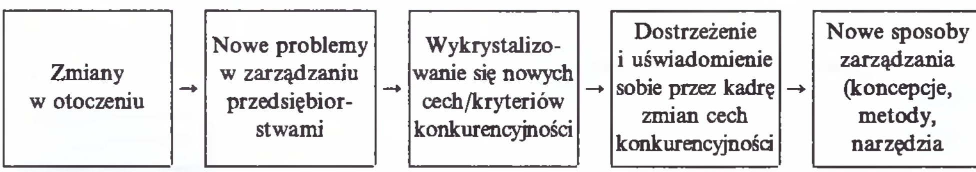
Okres ostatnich dwudziestu, trzydziestu lat to dominacja orientacji globalnej. Pojawiają się zupełnie nowe sposoby zarządzania, takie jak: organizacja fraktalna, wirtualna, samorekonstruująca się. Są one tworzone w sposób dedukcyjny, dla potrzeb globalnego zarządzania przedsiębiorstwem. Ukierunkowane są na kompleksowe rozwiązywanie problemów przedsiębiorstw.

Odwołując się do wskazanych wcześniej klasycznych problemów przedsiębiorstw, można w skrócie prześledzić dynamikę zmian sposobów zarządzania. Odpowiedzią na pierwszy problem (jak obniżać koszty), była początkowo zwiększona skala produkcji i jej zakres, później poszukiwanie doskonałości operacyjnej za pomocą permanentnego doskonalenia systemów produkcyjnych. Odpowiedzią na drugi problem (jak zorganizować wewnętrznie działanie przedsiębiorstwa) była ewolucja struktur organizacyjnych – od powszechnej obecności struktur funkcjonalnych do powszechności dywizjonalnych. Rozwiązaniem trzeciego problemu (jak zróżnicować swoją ofertę na rynku) jest stale doskonalenie marketingu – od prostych systemów sprzedaży do zaawansowanych koncepcji CRM lub ECR.[10]

Jakość rozwiązywania problemów pojawiających się przed organizacją przekłada się na lepszą lub gorszą pozycję konkurencyjną, zaś jakość rozwiązań zależy od adekwatności i jakości sposobów, zasad czy narzędzi zarządzania oraz umiejętności ich zastosowania.

[10] K. Obłój, *op. cit.*, s. 25.

Wynika stąd, że kierownik powinien mieć umiejętność zarówno wyboru, jak i stosowania odpowiednich sposobów zarządzania. Umiejętność doboru jest uwarunkowana przede wszystkim zdolnością dostrzeżenia zmian zachodzących zarówno w otoczeniu, jak i w samej organizacji oraz zidentyfikowania problemów stojących przed organizacją. Identyfikacja problemów może być ułatwiona odwołaniem się do różnych koncepcji teoretycznych czy modeli. Można tu wskazać chociażby koncepcje cykli życia: organizacji, sektora, produktu czy technologii. Dostrzeżenie nowych problemów winno doprowadzić do uświadomienia sobie przez kierowników, że dotychczasowe kluczowe cechy/kryteria konkurencyjności przestały zapewniać zdobycie przewagi konkurencyjnej, że o pozycji na rynku decydują już nowe, wcześniej nieuwzględniane czynniki. W rezultacie takiej konstatacji powinno nastąpić zastosowanie bardziej adekwatnych sposobów zarządzania, pozwalających uzyskać dobrą pozycję konkurencyjną z punktu widzenia nowych cech/kryteriów konkurencyjności. Dlatego umiejętności identyfikacji nowych problemów pojawiających się przed organizacją, identyfikacji nowych cech konkurencyjności i doboru adekwatnych instrumentów zarządzania należy uznać za niezwykle istotne czynniki warunkujące sukces przedsiębiorstwa.




Źródło: opracowanie własne.

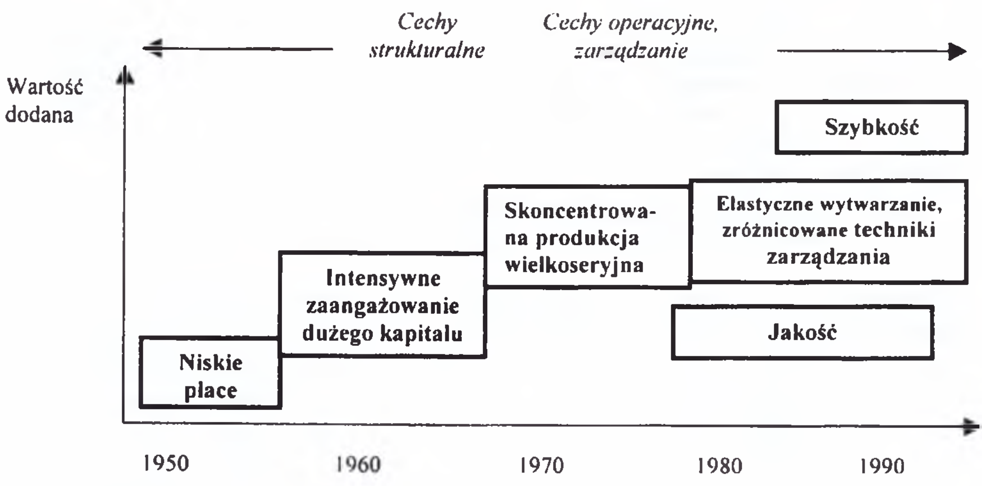
Ryc. 1. Nowe sposoby zarządzania jako reakcja na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw
New kinds of management as a reaction to changes of environment

Opisany tok rozumowania przedstawia ryc. 1. Schemat zależności pomiędzy zjawiskami można zobrazować następująco. Zmiany m.in. w różnych segmentach otoczenia przedsiębiorstwa przyjmują całkowicie odmienną postać. Mogą to być nowe wyroby będące efektem fuzji różnych technologii, które wcześniej nie były łączone. Przykładem z przeszłości może być połączenie mechaniki precyzyjnej i elektroniki lub zastosowanie informatyki w budowie pojazdów mechanicznych, nie tylko samochodów ale także, np. ciągników rolniczych. Współcześnie można oczekiwać istotnych zmian w wielu branżach w związku z połączeniem nanotechniki z ochroną zdrowia czy zastosowanie biotechnologii w informatyce. Zmiany mogą zachodzić nie tylko w sferze techniczno-technologicznej, ale również w społecznej (np. zmiany w preferowanych sposobach spędzania wolnego czasu) czy zmiany o charakterze demograficznym (wzrost liczby osób w wieku emerytalnym). Opisane zmiany zwykle następują powoli, nie mają charakteru skokowego, wywołują jednak problemy, np. w postaci malejącego popytu na dotychczas wytwarzane produkty. Nie wszystkie kierownictwa przedsiębiorstw są w stanie dostrzec, że problemy te są związane ze zmianą czynników decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zamiast ceny może to być posiadanie prz

produkt wyróżniających parametrów, których nie posiadają inne produkty, sposób dostarczenia czy zapewnienie odpowiednio szybkiego serwisu. Pojawiają się nowe kryteria konkurencyjności. W rezultacie zmieniają się podstawowe problemy, które powinny być rozwiązane przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Nie oznacza to, że problemy, które wcześniej były rozwiązywane popadają w zapomnienie – zmienia się ich hierarchia. Dotychczasowe problemy pojawiają się w nowych kontekstach.

Nowe problemy, które pojawiają się w zarządzaniu wywołują potrzebę zastosowania nowych instrumentów radzenia sobie z nimi – nowych sposobów, koncepcji, metod czy technik zarządzania. Zatem ewolucja instrumentów zarządzania jest zdeterminowana zjawiskami zachodzącymi w otoczeniu, zaś umiejętność dostrzeżenia przez kierownictwo zmian i ich potencjalnego wpływu na funkcjonowanie staje się jednym z czynników warunkujących powodzenie przedsiębiorstwa.

Na ryc. 2 wskazano najważniejsze cechy konkurencyjności w przedsiębiorstwach japońskich na przestrzeni kilkudziesięciu lat. Niektóre z nich pojawiły się w przedsiębiorstwach japońskich z pewnym opóźnieniem w stosunku do przedsiębiorstw amerykańskich czy europejskich. Było to wywołane wewnętrzną sytuacją w Japonii.




Źródło: Coates Ch., *Menedżer skuteczny*, PSB, Kraków 1996, s. 24.

Ryc. 2. Ewolucja cech konkurencyjności w przedsiębiorstwach japońskich
Evolution of features of competitiveness at Japanese enterprises

Obserwując zmienność czynników decydujących o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa należy również dostrzec ewolucję technik menedżerskich, ukierunkowanych na zapewnienie pożądanej pozycji przedsiębiorstwa z punktu widzenia określonych cech konkurencyjności. W tab. 2 przedstawiono wyniki takiego zestawienia.

Fakt występowania „klasycznych problemów przedsiębiorstw”, o których można sądzić, że występują równocześnie także we współczesnych przedsiębior-

stwach, pozwala przypuszczać, że instrumenty ich rozwiązywania również powinny być stosowane jednocześnie. Domniemanie takie potwierdzają spostrzeżenia Z. Mikołajczyk:[11]

* Stare i uznane techniki zarządzania nie zostały zepchnięte do lamusa lecz stały się trzonem wokół którego obrastają techniki nowoczesne (tylko o zmienionej nazwie), dostosowane do współczesnego poziomu wiedzy a zatem wzbogacone o nowe aspekty sytuacji nieznane tradycyjnym autorom. Tradycyjne techniki traktuje się raczej jako podstawowy składnik wiedzy menedżerskiej, którą wynosi się ze studiów.

* Najbardziej tradycyjne metody i techniki zarządzania doskonale współgrają z tradycyjnymi tworząc szeroką widzę metodyczną wydzieloną z ogólnej teorii nauki o zarządzaniu.

## CO DALEJ?

Jak funkcjonować w globalizującym się, wielokulturowym otoczeniu – to jeden z najważniejszych problemów, które pojawiły się przed współczesnymi przedsiębiorstwami. Do międzynarodowych procesów integracji ekonomicznej można zaliczyć: procesy wymiany handlowej, współpracy firm i rządów, obiegu pieniądza, wzajemnego przenikania się kultur, upodabniania się stylów życia i instytucji społecznych. Procesy te tworzą globalne, międzynarodowe, regionalne środowisko, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa i rozwijają się różne dziedziny działalności gospodarczej.[12] Wskutek pojawienia się wielu przemysłów, w których pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku danego kraju jest uzależniona od jego pozycji konkurencyjnej na rynkach innych krajów, można mówić o powstaniu zarządzania międzynarodowego. Podstawowa różnica pomiędzy umiędzynarodowieniem a globalizacją, a w konsekwencji pomiędzy zarządzaniem międzynarodowym a globalnym tkwi w zasięgu. Zasięg umiędzynarodowienia to kilka państw czy rynków krajowych. Natomiast zasięg globalizacji to rynek globalny. Można zatem mówić o spektrum globalizacji, poczynając od sytuacji, w której występuje brak globalizacji do pełnej globalizacji.

Z punktu widzenia zarządzania warto podkreślić dwa wymiary procesu globalizacji: obiektywny, który wyraża się w przepływach ludzi, dóbr, usług, technologii i kapitału w skali globalnej i wymiar subiektywny, wyrażający się w postrzeganiu procesów globalizacji przez ich uczestników: kierowników, inwestorów, konsumentów, pracowników, polityków. Jakkolwiek dostrzega się wiele pozytywnych stron globalizacji, to jej krytycy podnoszą zastrzeżenia dotyczące postrzegania globalizacji jako narzędzia narzucenia całemu światu liberalnego porządku ekonomicznego, pozwalającego odnosić największe korzyści państwom, przedsiębiorstwom i jednostkom o największym potencjale. W rezultacie tego

[11] Z. Mikołajczyk, *Luka wydawnicza w zakresie metod i technik zarządzania w Polsce – w stosunku do publikacji anglojęzycznych*, „Organizacja i Kierowanie" 1999, nr 3.

[12] A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999, s. 23 i 24.

zjawiska bogatsi mają być jeszcze bogatsi zaś biedniejsi – jeszcze biedniejsi. Innym zagrożeniem związanym z globalizacją jest niebezpieczeństwo pozbawienia rządów suwerennych państw możliwości bronienia interesów państw i narodów. Globalne korporacje stały się na tyle wielkie, że mogą zagrozić nawet interesom wielkich państw. Obserwując ewolucję globalizacji nie dostrzega się niebezpieczeństwa jej przekreślenia czy cofnięcia. Oczekuje się raczej pogłębienia regionalizacji, którą można potraktować jako pośrednią formę globalizacji.

Powyższe refleksje teoretyków należy uzupełnić o poglądy menedżerów przodujących pod wieloma względami przedsiębiorstw.[13] Nobuyuki Idea, szef wykonawczy Sony, uważa, że prezes ani nikt inny nie kontroluje już wielkiej korporacji. Dlatego tak ważna jest w niej wewnętrzna dyscyplina, filozofia i kultura. Carly Fiorina, prezes firmy Hewlett-Packard, wyraża opinię, że korporacja przyszłości będzie horyzontalną siecią równouprawnionych podmiotów. Podkreśla ona, że korporacje muszą troszczyć się o konkurencyjność: szukać, pozyskiwać i chronić talenty, inwestować w szkolenia i rozwój ludzi. Muszą być uczciwe, przejrzyste, przewidywalne i merytoryczne, tzn. powinny w nich decydować talenty i umiejętności. Korporacja nie może czynić zła. Korporacja przyszłości będzie jak mózg człowieka. Miliony komórek powiązanych ze sobą i przekazujących miliardy informacji. Rodzi się pytanie, czy któraś z nich jest najważniejsza? Podobne poglądy wyraża M. Porter. Jego zdaniem korporacja stanie się społecznością luźno powiązanych ludzi. Równocześnie dobra firma będzie musiała wyłowić i zatrzymać w swej sieci talenty, jednocześnie nie ograniczając swobody i indywidualności. Dla korporacji przyszłości aktywa fizyczne będą miały małe znaczenie, ważniejsze będą: kultura, sieć kontaktów, kapitał ludzki i własność intelektualna. Można stąd wyprowadzić wniosek, że czynnikami w coraz większym stopniu decydującymi o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w nadchodzącej przyszłości staną się umiejętności postępowania z pracownikami: poszukiwanie najbardziej utalentowanych, zapewnienie warunków rozwoju zatrudnionych, przydział zadań, które pozwolą zarówno spożytkować umiejętności pracownika, jak i dać szansę doskonalenia się. Jeszcze ważniejsze niż jest to obecnie, stanie się stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, dającej pracownikom poczucie ważności i współprzyczyniania się do sukcesu przedsiębiorstwa.

Ewolucja zarządzania w przedsiębiorstwach: systemów, sposobów czy technik jest pochodną dążenia do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Zależność ta ma charakter trwały – techniki są adoptowane do nowych sytuacji, do nowych wymagań.

Zarządzanie wiedzą i organizacja wirtualna to stosunkowo nowe koncepcje czy modele zarządzania, które mogą być przydatne umacnianiu pozycji konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Dotychczas był to podstawowy sposób zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwa i nie ma podstaw, by sądzić, by było inaczej. Artykułowane przez przedsiębiorstwa potrzeby mogą przyśpieszyć powstawanie nowych sposobów zarządzania pozwalających umacniać pozycję konkurencyjną w nowych warunkach.

[13] P. Aleksandrowicz, *Poza kontrolą szefa*, „ Business Week" 2004, nr 2.

## SUMMARY

This article concerns competitive position as a reason of changes at enterprises. The author suggests that at present as well as in the past, enterprises achieve success by improving their competitive position. There are described evolution types of management systems and instruments of management.


## BIBLIOGRAFIA


Aleksandrowicz P., *Poza kontrolą szefa,* „ BusinessWeek" 2004, nr 2.

Coates Ch., *Menedżer skuteczny,* PSB, Kraków 1996.

Doyle P., *What are the exelent companies?,* „Journal of Marketing Management", April 1992.

Koźmiński A. K., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej,* PWE, Warszawa 1999.

Mikołajczyk Z., *Luka wydawnicza w zakresie metod i technik zarządzania w Polsce – w stosunku do publikacji anglojęzycznych,* „Organizacja i Kierowanie" 1999, nr 3.

Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii,* PWE, Warszawa 2002.

Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa,* PWN, Warszawa 2003.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy,* PWN, Warszawa 2000.

Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa,* Warszawa 1989.

Wawrzyniak B., *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo,* Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 1996.